

**Котляр Ігор,**  
*магістрант групи змУНЗ - 21*  
*кафедри педагогіки та менеджменту освіти*  
*Тернопільський національний педагогічний університет*  
*імені Володимира Гнатюка,*  
[kotlyarigor1984@ukr.net](mailto:kotlyarigor1984@ukr.net)

## **РОЛЬ МЕНЕДЖЕРСЬКОЇ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В РЕАЛІЯХ І ВИКЛИКАХ СЬОГОДЕННЯ**

Система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед освітніми менеджерами постали такі питання, які до сьогодні ніхто не вирішував. Пріоритетним завданням Міністерства освіти і науки України була модернізація та реформа системи освіти. Досі тривають пошуки оптимальної управлінської моделі як ключового фактору успішної реалізації освітніх реформ, що призвели до оновлення законодавства. На сьогоднішній день, на думку міністра освіти С. Шкарлета, суттєвими викликами для сфери освіти є:

1. Загроза життю та здоров'ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до базових потреб людини.
2. Масштабні руйнування освітньої інфраструктури: пошкодження приміщень закладів освіти, навчальної матеріально-технічної бази, навчально-виробничих баз практики.
3. Вимушене масштабне переміщення учасників освітнього процесу в межах України та закордон, що призвело до значних втрат контингенту здобувачів освіти, педагогічного й викладацького складу.
4. Загострення проблеми забезпечення доступу до освіти українським школярам та студентам, порушення безперервності освітнього процесу.
5. Втрата управлінського освітнього контролю на територіях, що потрапили під тимчасову окупацію або перебувають у зоні активних військових дій. Насильницька переорієнтація українських здобувачів освіти на російські навчальні програми, підручники, примусовий перехід на російську мову навчання.
6. Зменшення видатків державного та місцевих бюджетів на освіту.

7. Забезпечення розвитку приватної освіти на рівнях дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти. [3]

Однак, на мою думку, головним викликом, який досі стоїть перед освітньою спільнотою- це зміни підходів і методів управління освітою. Саме тут криється криза управління, яку слід вирішити, щоби подолати всі ті проблеми, які виникли внаслідок війни московії проти України.

Законом України «Про повну загальну середню освіту України», зокрема ст.38 частиною третьою прописано права керівників закладів загальної середньої освіти, а в частині четвертій визначено їхні обов'язки. Це безумовно дуже важливі складові загальної системи управління закладами освіти, однак недієвими досі залишаються інші важелі стримування і противаг. Серед них: самоврядування працівників закладу освіти; педагогічна рада; учнівське самоврядування; батьківське самоврядування; вищий колегіальний орган громадського самоврядування закладу освіти. [2]

Зазвичай директори шкіл діють за сталим принципом системного використання примусу, залякування, підкупу до персоналу закладів освіти. Будь-які прояви інакодумства всіляко придушуються керівниками, не даючи їм самим можливості побачити ситуацію під іншим кутом зору. Саме тому, ключовим фактором змін має бути перехід від диктаторської до власне менеджерської форми управління. Мова іде про цілеспрямований вплив на колектив для досягнення бажаного результату.

Серед основних принципів менеджменту визначають наступні: принцип оперативності, конкретності і діловитості; оперативність-своєчасне вирішення завдань; конкретність-виконання завдань на основі точної, перевіреної інформації; Діловитість-управління зі знанням справи, компетентність у питаннях теорії і практики.

Принцип цілеспрямованості-спрямування зусиль на вирішення головних завдань освіти на конкретному етапі.

Принцип ініціативності й активності-підтримка творчих пошуків педагогів, розвиток їхньої ініціативи.

Принцип оптимізації -досягнення високої ефективності при умові розумної і доцільної затрати зусиль на основі НОП учителів і учнів.

Принципи управління не відокремлені один від одного, а виступають у комплексі.

До загальних функцій менеджменту відносять: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

На основі вище зазначеного система прийняття управлінських рішень виглядає наступною: збирання, перевірка й аналіз інформації; підготовка можливих варіантів рішень; вибір рішення; організація реалізації рішення; облік і контроль реалізації; аналіз результатів; вироблення коригувальних впливів.

Незважаючи на всі прийняті законодавчі зміни, досі не затребуваним серед теперішніх директорів шкіл є прагнення спонукати своїх підлеглих до набуття компетентності самоменеджменту, як однієї із складових організаційної компетентності персоналу.

Поняття організаційна компетентність є загальновідомою і становить основну умову ефективної діяльності персоналу. Це поняття досліджували такі українські вчені як: В.Крижко, В. Кушнір, Л. Мартинець, І.Підласий, С.Пільова, Г. Тимошко, Т.Терещенко, В.Чередніченко інші. В її основі – реалізація функції управління під назвою «організація», яка, за визначенням І. Підласого, означає «упорядкування дидактичного процесу за певними критеріями надання йому необхідної форми для найкращої реалізації поставленої мети», причому форма в цьому контексті розглядається означеним автором як спосіб існування навчального процесу, оболонка для його внутрішньої сутності, логіки і змісту, пов'язана з порядком його здійснення [6, с. 295].

З точки зору О.Боднар, організаційна компетентність, як базова, необхідна керівнику закладу освіти для забезпечення умов функціонування закладу освіти та його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [1].

З точки зору Т.Терещенко, організаційна компетентність – це інтегративне особистісне утворення, що містить знання організаторської діяльності, уміння розв'язувати організаторські завдання, сформованість професійних, особистісних управлінських якостей керівника, що дозволяє належним чином здійснювати організаторську діяльність пов'язану із забезпечення належного освітнього або виробничого середовища відповідно до норм безпеки життєдіяльності та сучасних технологій [8].

В. Крижко та ін. наголошує, що призначення організаційної діяльності полягає у співпраці багатьох фахівців та розподілу обов'язків між ними. Тобто необхідна спеціалізація, як форма розподілу праці відповідно до видів робіт та кваліфікації працівників, та розподіл праці (функціональні обов'язки) – розподіл завдань серед підлеглих (структурних підрозділів) з урахуванням спеціалізації, досвіду, результативності тощо. У закладі освіти це відбувається у вигляді: педагогічного навантаження, класного керівництва, керівництва методичним об'єднанням вчителів, розподіл функціональних обов'язків серед заступників керівника закладу освіти, обсягу роботи серед обслуговуючого персоналу [10].

Варто розрізняти організаційну компетентність керівника і сумарну організаційну компетентність педагогічного персоналу. Організаційна компетентність керівника закладу освіти – це особистісна складова управлінської компетентності, яка містить здатності до оперативної реалізації управлінських функцій у межах наданих керівнику повноважень. А організаційна компетентність педагогічного персоналу – це збірний образ індивідуальної та колективної здатності чітко виконувати свої посадові обов'язки та доручення як індивідуальні, так і в складі команди, оптимально використовуючи час та матеріально-технічні ресурси закладу освіти.

На думку С. Пільова для формування і розвитку організаторської компетентності педагогів необхідні такі якості: воля, колективізм, дисциплінованість [7, с.12].

З точки зору Л. Мартинець, сутність організаційної функції управління полягає у визначенні місця і ролі кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей та реалізації планів. Ця функція визначає суттєві зв'язки між людьми, завданнями та роботою; вона дозволяє інтегрувати та координувати всі наявні ресурси (час, кадри, матеріально-технічні, фінансові) [5, с.13].

Психологи вважають, що в організаторській компетентності є три складові: мотиваційна (сукупність ціннісних орієнтацій); когнітивна (сукупність знань про певні організаційні процеси, зокрема про їх структуру та зміст) та рефлексивна (здатність до самоаналізу та осмислення власної діяльності) [9].

До організаторсько-діяльнісного компоненту. на основі дослідження В. Кушнір [4], відносимо інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські, операційні та професійно-особистісні вміння керівника.

В той же час потрібно усвідомлювати, що наша реформа освіти є незавершеною і на сьогодні досі залишаються невирішеними питання тотальної залежності шкіл від управлінь освіти і ОМС (органів місцевого самоврядування), що призвело до:

- відсутності фінансової автономії;
- недостатньому рівню автономії школи;
- недостатньому фінансуванню освітніх потреб;
- недостатній оснащеності школи ІТ-технологіями;
- надлишковий бюрократизм, зайва «паперотворчість»;
- надлишковість обов'язків школи (школа не повинна відповідати за харчування, медичне обслуговування, соціальний супровід, атестацію вчителів);
- низька мотивація родин учнів до партнерства в управлінні школою. [11]

Отже для вирішення проблем та перетворення директорів шкіл із жебраків, диктаторів, тиранів на менеджерів, які формують та розвивають свої шкільні колективи і сконцентровані виключно на досягненні високих результатів навчальної діяльності закладів загальної середньої освіти автор статті «Як управляти шкільною освітою? Американський досвід на тлі українських освітніх реалій» В. Громовий пропонує використати американський досвід, коли директор школи залежний від думки громади шкільного округу, а не від начальника управління освіти чи очільника ОМС. Де фактично директор не є жебраком і прохачем і взагалі не займається господарськими питаннями, а зосереджений на виконання безпосередньо своїх прямих функцій. Де на управління освіти ОМС покладено обов'язок методичного забезпечення шкіл та надання різних сервісних послуг та допомоги закладам загальної середньої і вищої освіти. [12]

Зі свого досвіду можу лише доповнити автора, що конкурсна процедура призначення керівників закладів загальної середньої освіти повинна бути повністю переглянута і доповнена наступними позиціями:

Формування конкурсних комісій має відбуватися на паритетних засадах із обов'язковим залученням представників батьківського та педагогічного колективів закладу освіти, на керівника якого оголошено конкурс, із обов'язковим призначенням їхнього представника на посаду заступника голови конкурсної комісії.

Після виступу кандидатів перед трудовим колективом та загальношкільною радою має відбутися обов'язкове голосування трудового колективу та загальношкільної ради, результати якого мають враховуватися при прийнятті остаточного рішення конкурсною комісією.

Фінансова автономія закладів загальної середньої освіти має бути закріплена на законодавчому рівні.

Тому, підсумовуючи вище викладене, сучасний успішний керівник закладу освіти-це людина, яка наділена лідерськими якостями, постійно самовдосконалюється і спонукає своїм прикладом робити це колег, готова до оперативного прийняття рішення, незважаючи на будь-які виклики, які виникають в процесі роботи, застосовує демократичну форму управління персоналом та ставить інтереси закладу вище свої особистих амбіцій. Не даремно ж науковці говорять: «Успіх колективу-це результат якісного менеджменту його керівника».

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Боднар О., Горішна О. Організаційна компетентність керівника в умовах змін. Професійна компетентність керівника сучасного Закладу освіти: код епохи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції : за заг. ред. В.В. Гуменюк. Хмельницький : ОППО, 2020. 366 с. С.71-77. [https://drive.google.com/file/d/1SgCL8MqUHFu70HsNnrzjYpt\\_eOAvJaTM/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1SgCL8MqUHFu70HsNnrzjYpt_eOAvJaTM/view?usp=sharing)
2. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. Редакція від 01.07.2022, підстава - 2315-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Інформаційно-аналітичний збірник: Освіта України в Умовах воєнного часу/ за заг.ред С. Шкарлета. Київ: МОН та ІОА, 2022. 358с.
4. Кушнір В. Структура управлінської компетентності майбутніх магістрів дошкільної освіти. Збірник наукових праць Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. Вип. 1(5), 2021. С.169-175.
5. Мартинець Л. А. М 292 Управлінська діяльність керівника навчального закладу: Вінниця, 2018. 196с.
6. Підласий І. П. Педагогіка початкової школи: підручник [Електронний ресурс] / Іван Павлович Підласий. 2010. URL: <http://ibib.ltd.ua/neravnomernost-razvitiya-26112.html>.
7. Пільова С. Г. Основи формування організаційної компетентності майбутніх учителів: курс лекційних та практичних занять. Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського, 2013. 36 с.
8. Терещенко Т. Теоретичні аспекти формування організаційної компетентності майбутніх керівників. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України, 2016 (дата звернення 16.02.2020р) URL:file:///C:/Users/ADMIN/Desktop/nvnau\_ped\_2016\_253\_48.pdf

- 9.Чередніченко Г.А. Тверезовска Н.Т. Сутність та структура управлінської компетентності керівника вищого навчального закладу. URL: [dspace.nuft.edu.ua](https://dspace.nuft.edu.ua)
- 10.Управління закладом освіти: підручник. За редакцією професора В.В. Крижка, професора О.С. Боднар. К.: Освіта України, 2022. 556с.
11. Барматова І.В., Белий В.І., Громовий В.В., Олексюк С.В., Паращенко Л.І. Управління освітою та шкільна автономія: погляд зі школи: аналітична доповідь / За заг. ред. Паращенко Л.І. – К.: «2UP», 2013.– 64 с.
12. В. Громовий. Як управляти шкільною освітою? Американський досвід на тлі українських освітніх реалій. Освіта.ua.URL: <https://osvita.ua/school/method/1012/>

